

Inhalt

Zusammenfassung	3
Executive Summary	5
Vorwort	11
1. Konzeptionelle Überlegungen	13
1.1 Herausforderungen des Golfsports	15
1.1.1 Entwicklung des Golfsports	15
1.1.2 Studien zum deutschen Golfmanagement	17
1.2 Wertorientiertes Golfmanagement	17
1.2.1 Wertschöpfungsorientiertes Modell von Thieme	18
1.2.2 Wirtschaftlichkeitsmodell einer Golfanlage	19
1.2.3 Golfanlage als Asset	21
1.3 Forschungsfragen und Leistungsindikatoren	23
1.4 KPI-Forschungsmodell	25
2. Marktumfeld und Standortfaktoren	29
2.1 Standortwahl	29
2.1.1 Elemente der Standortwahl	30
2.1.2 Gründe der Standortwahl	33
2.2 Makro-Standortfaktoren	39
2.2.1 Lage und Infrastruktur des Golfplatzes	40
2.2.2 Soziales Umfeld	42
2.2.3 Wettbewerb im Einzugsgebiet	45
2.3 Meso-Standortfaktoren	47
2.3.1 Socialising nach Generationen- und Schichtzugehörigkeit	47
2.3.2 Zielgruppen und Zugang	51
2.3.3 Zugang zum Golfsport	53
2.3.4 Golfregeln und Nutzungsverhalten	53
2.4 Mikro-Standortfaktoren	55
2.4.1 Mitgliederstrukturen	55
2.4.2 Bestandsveränderungen	56
2.5 Ergebnisse zu Marktumfeld/Standortfaktoren	59
3. Vision, Ziele und Strategie	63
3.1 Leitbild	64
3.1.1 Orientierungen des Managementhandelns	67
3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	69
3.1.3 Compliance-Management	71

3.2. Image und Positionierung	72
3.2.1 Image der Anlage	73
3.2.2 Positionierung	74
3.3 Due Diligence der Course Quality	77
3.3.1 Struktur und Fläche der Golfanlage	79
3.3.2 Gesellschaftsrechtliche Betriebsformen	80
3.3.3 Qualitätsstandard des Platzes	82
3.3.4 Golfplatztypen	83
3.4 Ergebnisse zu Vision, Zielen und Strategie	86
4. Customer Relationship Management	89
4.1 Kommunikation mit Mitgliedern	89
4.1.1 Erfassung der Mitgliederstruktur	90
4.1.2 Bonding-Maßnahmen	93
4.1.3 Bonding über Präferenz- und Statussysteme	97
4.1.4 Maßnahmen und Bedeutung des Bondingmanagements	98
4.2 Mitgliedergewinnung	99
4.2.1 Erstkontakte im Onboarding	100
4.2.2 Retention im Onboarding	101
4.2.3 Maßnahmen vor und nach dem Eintritt	103
4.2.4 Golfunterricht als Retentionmaßnahme	104
4.3 Marketingmanagement	106
4.3.1 Organisation des Marketings	107
4.3.2 Öffentlichkeitsarbeit	108
4.4 Distributionspolitik	110
4.4.1 Distribution für Spielberechtigungsmodelle	111
4.4.2 Distribution durch Greenfeepolitik	114
4.5 Ergebnisse zum CRM	116
5. Rechnungswesen und Finanzierung	121
5.1 Rechnungswesen	121
5.1.1 Organisation und Verantwortung im Rechnungswesen	122
5.1.2 Externes Rechnungswesen	123
5.1.3 Internes Rechnungswesen und Controlling	124
5.1.4 Interne Planungsrechnung	125
5.2 Finanzierung	126
5.2.1 Interne Finanzquellen: Spielrechte	128
5.2.2 Interne Finanzquellen: Einmalentgelte	129
5.2.3 Externe Finanzquellen: Einnahmearten	130
5.2.4 Externe Finanzquelle: Golfplatz	131
5.2.5 Externe Finanzquellen: Nebenleistungen	132

5.3 Ausgaben und Mittelverwendung	134
5.4 Revenue Management: Mitgliedschaftspreise	136
5.4.1 Spielrechtsmodelle: Segmentierung und Zielgruppen	137
5.4.2 Angebote für junge Menschen	139
5.4.3 Jahresmitgliedschaften	140
5.4.4 Partner- und Zweitmitgliedschaften	141
5.4.5 Greenfee- und Fernmitgliedschaften	141
5.4.6 Variable Mitgliedschaften	143
5.4.7 Wert einer Golfmitgliedschaft	144
5.5 Revenue Management: Greenfee	146
5.5.1 Preispolitik für Greenfees	148
5.5.2 Hedonische Greenfeepolitik	150
5.5.3 Greenfeerabatte durch den DGV-Ausweis	152
5.5.4 Zeitbezogene Rabattierungen	153
5.5.5 Sonstige Rabattierungen	154
5.6 Ergebnisse: Rechnungswesen und Finanzierung	156
5.6.1 Rechnungslegung und Controlling	156
5.6.2 Revenuemangement	158
5.6.3 Finanzierung einer Golfanlage	160
6. Geschäftsführung und Anlagenleitung	163
6.1 Personenbezogene Führung	163
6.1.1 Funktionale Struktur des hauptberuflichen Personals	165
6.1.2 Vollzeitkräfte	168
6.1.3 Arbeitsrechtliche Differenzierung	170
6.1.4 Arbeitskosten	172
6.1.5 Recruiting	173
6.1.6 Personalentwicklung	175
6.2 Strukturbezogene Führung	179
6.2.1 Zusammenarbeit im Verein	179
6.2.2 Managementbefugnisse	180
6.2.3 Über- und Unterstellungsverhältnisse	182
6.2.4 Entscheidungsprozesse	183
6.2.5 Arbeitsorganisation	185
6.3 Prozessbezogene Führung	186
6.3.1 Professionalisierung des Spielbetriebs	186
6.3.2 Platzauslastung	188
6.4 Ergebnisse: Geschäftsführung & Anlagenleitung	191
6.4.1 Machtproblematik	191
6.4.2 Professionalisierung und Personalentwicklung	193
6.4.3 Prozess- und strukturbezogene Führung	195

7. Business Development	197
7.1 Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie	197
7.1.1 Umwelt- und Organisationsanalyse	199
7.1.2 Golferpotenzial und Orientierungen	200
7.1.3 Aufnahmepolitik	203
7.1.4 Zukünftige Mitgliedschaftsmodelle	204
7.1.5 Zukünftige Greenfee-Differenzierung	207
7.1.6 Arrondierung	209
7.1.7 Mitgliederentwicklung und Jugendförderung	210
7.2 Produktentwicklungspolitik	214
7.2.1 Steuerung der Platzauslastung	214
7.2.2 Outsourcing der Nebenbetriebe	215
7.2.3 Greenkeeping	216
7.3 Zukünftige Marktstrategien	217
7.3.1 Marktdurchdringungsstrategien	217
7.3.2 Positionierungsstrategien	219
7.3.3 Zukünftige Marktentwicklungsstrategien	223
7.4 Ergebnisse zu Business Development	224
8. Golfmanagement: Quo vadis?	229
8.1 Wertschöpfung in der Golfbranche	231
8.2 Erkenntnisse zum Golfmanagement	233
8.2.1 Erkenntnisse zur Markt- und Standortanalyse	234
8.2.2 Erkenntnisse zu Strategie und Visionen	236
8.2.3 Erkenntnisse zum CRM	239
8.2.4 Erkenntnisse zu Rechnungswesen und Finanzen	243
8.2.5 Erkenntnisse zu Führung und Personal	247
8.2.6 Erkenntnisse zum Business Development	249
8.3 Evaluierung der Erfolgsfaktoren	251
9. Empirische Realisierung	255
9.1 Pilotstudie	255
9.2 Initialgespräche	257
9.3 SWOT-Analysen	258
9.4 Statistische Aufbereitung	259
Anhang	261
Literatur	261
Internetquellen	274
Der Autor	277